

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Konkurenceschopnost podniku

The Competitiveness of a Company

Student: Ondřej Urban

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Hana Štverková

Ostrava 2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

ve smyslu § 17, odst. f, zákona č. 111/98 Sb. a Studijního a zkušebního řádu pro studium v bakalářských studijních programech Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava, čl. 23 až 26

Jméno studenta: **Ondřej Urban**

Studijní obor: **Ekonomika podniku**

Název tématu:

Konkurenceschopnost podniku

Anglický název tématu:

The Competitiveness of a Company

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í (o s n o v a):

Úvod

1. Charakteristika podniku
2. Teoreticko-metodologická východiska
3. Analytická část, návrhy a doporučení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Přílohy

Rozsah průvodní zprávy: 30 – 40 stran

Rozsah příloh: podle potřeby

Seznam odborné literatury:

MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.

PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ O. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. 1. vyd. Praha: Management press, 2004. 192 s. ISBN 80-7261-099-6.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Hana Štverková

Datum zadání bakalářské práce: 20. listopadu 2007

Datum odevzdání bakalářské práce: 25. dubna 2008

.....
student

.....
vedoucí BP

L. S.

.....
vedoucí katedry

.....
děkan

V Ostravě dne 20. 11. 2007

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně příloh vypracoval samostatně.

Dne 25. 4. 2008

Podpis

ÚVOD

V tržní ekonomice je schopnost obstát v hospodářské soutěži, respektive konkurenci považována za základní předpoklad pro přežití. Konkurence je definována jako situace na trhu, kdy se prodejci výrobků či služeb snaží nezávisle na sobě získat kupující, s cílem zajištění si svého konkrétního podnikatelského cíle¹.

Být konkurenceschopný znamená, obstát a úspěšně konkurovat svým konkurentům v daném podnikatelském prostředí. A to jak z hlediska cenové, tak i kvalitativní konkurence výrobků a služeb.

Konkurenceschopnost, tedy schopnost konkurovat představuje dle slovníku cizích slov soupeření, soutěžení, hospodářskou soutěž².

Cílem této bakalářské práce je analýza současného stavu provozovny Imperial, a.s., posouzení konkurenceschopnosti tohoto hotelu v rámci České republiky, nalezení konkurenční výhody a navržení vhodné strategie s cílem vhodně nadefinovat opatření vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Těchto cílů bude dosaženo postupně, pomocí Porterovy analýzy, z jejichž výsledků bude vytvořena SWOT analýza. Z výstupů SWOT analýzy bude vhodně zvolena konkurenční výhoda provozovny a strategie podniku.

Bakalářská práce bude strukturována do třech hlavních částí, kterými jsou charakteristika podniku, teoreticko - metodologická východiska a analytická část, návrhy a doporučení.

Charakteristika podniku bude členěna na dvě části, a to na společnost ORCO Property Group, v.o.s., která je vlastníkem provozovny hotelu Imperial, a.s., a charakteristikou této provozovny, která bude řešena v této bakalářské práci.

Teoreticko - metodologická část bude obsahovat teoretická východiska, ze kterých bude bakalářská práce vycházet ve své analytické části.

Analytická část, návrhy a doporučení budou poslední hlavní částí bakalářské práce, ve které dojde k analyzování situace v podniku, zjištění stavu, návrhu řešení a vhodných doporučení.

¹ VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ O. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. str. 53.

² KLIMEŠ, L. *Slovník cizích slov*. str. 205.

1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Podnik, na jehož provozovně, hotelu Imperial, a.s., bude aplikována tato bakalářská práce nese název ORCO Property Group, v.o.s.. Slovo Imperial ve svém základním významu znamená císařský nebo také velkolepý. Hotel Imperial významu tohoto slova přenáší do svého profilu a poskytování služeb.

1.1 Základní údaje o společnosti

Název společnosti: ORCO PROPERTY GROUP, v.o.s., se sídlem v Lucembursku, předmětem podnikání této veřejně obchodní společnosti je skupování a spravování nemovitostí v oblasti realit a hotelnictví.

Orco Property Group je obchodovatelná na burze Euronext v Paříži a Burze cenných papírů v Praze, Varšavě a Budapešti. Společnost podniká ve střední Evropě od roku 1991, je předním investorem, developerem, správcem nemovitostí a manažerem nemovitostního fondu v oblasti realit a hotelnictví ve střední Evropě. K 31.12.2006 spravuje majetek v hodnotě 1,31 miliardy EUR.

Od roku 2001 se stal hotel majetkem společnosti Orco Property Group, která od roku 1991 pronajímá a řídí pestré portfolio ve střední Evropě. Důvody, proč si společnost vybrala hotel Imperial, byl ten, že byla přesvědčena, že se jedná o nejlepší hotel v Ostravě s výborným potenciálem hotelu a města. V současné době aktivity Orco Hotel Group zahrnují hotely pro dlouhodobé pobyty vedené pod značkou „MaMaison Residences“ a luxusní hotely.

1.1.1 Historie společnosti

V roce 1991 založil společnost Orco Property Group, Jean-Francois Ott, když zaznamenal silný potenciál v zemích střední Evropy, a to zejména na trhu s nemovitostmi. V téže roce společnost zrealizovala první akvizici a to v Praze. V letech 1992 - 1994 je uzavřeno několik významných akvizic, prostory jsou pronajaty velkým společnostem zakládající svá sídla v České republice: Philip Morris, Nokia. V roce 1995 developuje společnost Orco "projekty na míru" pro nově vznikající společnosti v České republice. Kancelářské prostory jsou pronajaty jako sídla společností a rezidenční projekty jsou určeny zahraniční klientele žijící v Praze.

1.1.2 Současnost společnosti

Od roku 1999 jsou realizovány dvě investice, poprvé v segmentu hotelového trhu. 15. prosince 2000 vstupuje Orco Property Group na burzu v Paříži, díky kotaci na burze je Orco schopno zakoupit významné projekty jakými jsou např.: hotel Imperial či Pachtuv Palace. 1. února 2005 Orco vstupuje na pražskou burzu a díky úspěšným finančním programům jako jsou PACEO, vydávání dluhopisů a navyšování kapitálu, se může skupina ucházet o neustále významnější projekty. V současné době má Orco své aktivity téměř ve všech hlavních městech střední a východní Evropy.

1.2 Základní údaje o provozovně

Název společnosti :	Hotel Imperial, a.s.
Sídlo :	Tyršova 6, Ostrava 1
Právní forma :	Akciová společnost
Předmět podnikání :	<ul style="list-style-type: none">- Poskytování ubytovacích služeb a dalších služeb uvedených na hotelovém účtu za devizové prostředky devizovým cizozemcům z volnoměnových oblastí na území ČR,- provoz středních škol,- provoz zařízení veřejných služeb,- výroba potravin kromě příloh zák. 455/91 Sb..

Hotel Imperial je od roku 2001 součástí společnosti Orco property Group. V současné době je v hotelu zaměstnáno 103 zaměstnanců. Základní vizí hotelu Imperial je poskytování ubytovacích a veřejných služeb na vysoké úrovni.

1.2.1 Historie provozovny

Hotel Imperial byl založen počátkem 20. století v době, kdy v dynamické době průmyslu město ukazovalo i přívětivější tvář v podobě dobře zařízených kaváren, hostinců a hotelů, takto uvažoval s největší pravděpodobností i zkušený ostravský hostinský Josef Petzak, když v roce 1902 požádal město o vydání hotelové koncese. Po udělení začal proměňovat svou představu o výstavbě prvotřídního hotelu ve skutečnost. Obstát v těžké

konkurenci bylo složité, což vyžadovalo přijít s promyšleným podnikatelským záměrem, jak můžeme dnes po 104 letech konstatovat, dokonale prověřil čas.

Po realizaci své myšlenky zakoupil parcelu na strategicky výhodném místě v centru Ostravy. Kolaudace hotelu proběhla 31. 12. 1903 a tak od roku 1904 mohli již první hosté využívat služeb, poskytovaných hotelem. Ve dvacátých letech nabízel hotel vysoce nadstandardní a elegantní ubytování, během krátké doby si získal velmi dobré renomé, byla to především bohatší klientela, která tvořila drtivou většinu návštěvníků. Poklidný, úspěšný a bezstarostný vývoj hotelu byl přerušen roku 1944 kdy bylo město bombardováno a byla zasažena novější hotelová část, poté následovala obrovská, velice nákladná rekonstrukce. 1. ledna roku 1989 se Interhotel Imperial Ostrava stal odštěpeným závodem státního podniku Čedok. Změna politických poměrů se promítla i do změny vlastnických vztahů, 1. dubna 1990 byl nejprve ustaven státní podnik Interhotel Imperial Ostrava, který se pak roku 1992 transformoval v akciovou společnost. Od 1. června 2002 se hotel stal majetkem společnosti ORCO Hotel Development.

1.2.2 Současnost provozovny

Hotel Imperial poskytuje klientům služby velmi vysoké kvality, nabízí velmi výhodnou polohu v centru města Ostravy a ověřené kvality čtyřhvězdičkového hotelu. Poskytuje nejen ubytování, ale také variabilní kongresové a restaurační prostory a možnost relaxace. Součástí hotelu je vlastní parkoviště a podzemní garáže, ve kterých je mycí box s obsluhou.

Pro klienty je k dispozici 210 lůžek v pokojích různých kvalit. Pokoje jsou vybaveny koupelnami, WC, minibary, telefony s přímou volbou, televizními přijímači se satelitními programy a rozhlasovým vysíláním. Hostům je dále k dispozici mnoho dalších služeb a rozptýlení. Součástí hotelu jsou různá restaurační zařízení a relaxační místa.

Restaurace Legend je laděna secesně, jedná se o vysoce reprezentativní prostor hotelu s vysoce bohatým sortimentem podávaných jídel, od několika studených a teplých předkrmů, přes polévky a hlavní jídla domácí i zahraniční kuchyně, až po velký výběr moučníků a dezertů, teplých i studených. Součástí nabídky jsou tři menu, obměňovaná každý měsíc, inspirovaná oblíbenými jídly známých osobností, které v historii hotel navštívily.

Dalším restauračním zařízením hotelu je kavárna Brasserie Mimosa, která plní současně funkci lobby baru.

Pivnice Radegast je se širokou nabídkou 10° a 12° piva. Na jídelním lístku jsou speciality typické pro pivnici a hostům jsou zde k dispozici dvoudráhové kuželky, toto zařízení je také velice navštěvováno sportovními fanoušky, jelikož jsou zde umístěny promítací plátna, na kterých probíhají veškeré sportovní události.

Night club Imperial je noční středisko, bar nabízí široký sortiment alkoholických a míchaných nápojů. Součástí programu je diskotéka a striptýz.

Kongresový sál je centrum kulturních a společenských akcí konaných v hotelu, je vybaven klimatickým zařízením a je ozvučen. Jeho kapacita se odvíjí od uspořádání prostoru, kdy maximální kapacita je až 300 osob. Při spojení s atriem se plesová a restaurační kapacita ještě zvýší.

Atrium je prosklený vzdušný prostor s barem zvláště vhodný k pořádání rautů a coffe breaků jako nedílných částí akcí probíhajících v kongresovém centru. Hostům je poskytnuto standardní vybavení – ozvučení, moderní projekční a prezentační technika apod. Při zajištění akce je klientům nabízeno kompletní zajištění, tzv. na klíč.

V Relax centru, mají hosté k dispozici dvoudráhové kuželky, bazén s teplotou vody 29°C, saunu, fitness centrum a různé druhy masáží.

2 TEORETICKO - METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA

2.1 Konkurenceschopnost

2.1.1 Definice

„Konkurenceschopnost je jednou z podob podnikatelského potenciálu. Konkurenceschopnost jako potenciál se vyznačuje všeobecnými charakteristikami, což znamená že existuje potenciál jako rozdíl mezi tím, co je, a tím, co může být.”³

Konkurenceschopnost se také vyznačuje speciální charakteristikou, kdy existuje určitý potenciál, který omezuje potenciál firmy, tzn., že existuje konkurent firmy buď na straně nabídky nebo na straně poptávky.

2.1.2 Potenciál

„Na konkurenceschopnost podniku v současné době působí globalizace, právě proto musí uzpůsobovat svůj podnikatelský plán. V současné době se sbíhají tři transformační vlny.”

„A to transformační vlna, která nese změnu společenského a ekonomického systému. Projevy globalizace v této oblasti jsou vnímány již od roku 1995. Druhou vlnou jsou změny označené jako glocalizace a globalizace. Třetím transformačním prvkem je příprava vstupu jednotlivých států do EU a jejich následné uchycení v nových podmínkách po vstupu do EU.”⁴

„Má-li být rozprava o konkurenceschopnosti firem smysluplná, musíme si vyjasnit určité pojmy jakými jsou firma a podnikání. Firma je subjekt, který se specializuje na výrobu, tzn. že přeměňuje vstupy ve výstupy. Firmy se soustřeďují na tři hlavní činnosti a to nákup služeb výrobních faktorů, organizace jejich přeměny ve výstup a prodej výstupu. Cílem firmy bývá maximalizace zisku.”⁵

³ MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. str. 33.

⁴ MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. str. 34.

⁵ MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. str. 35-38.

Konkurenceschopnost jako potenciál znamená, že podstatou konkurence firem je jejich konkurenceschopnost. Konkurenceschopnost jako podnikatelský potenciál se musí vyznačovat:

- a) všeobecnými charakteristikami, existuje potenciál jako rozdíl mezi tím, co je, a tím, co by mohlo být,
- b) speciálními charakteristikou, existuje externí potenciál, omezující potenciál firmy nebo nabízející příležitost k umocnění potenciálu firmy.

Chápání potenciálu jako konkurenceschopnosti spočívá v budoucnosti v předvídání událostí, využití situace na trhu.

„Mezi základní principy vzniku a transformací potenciálu patří princip gnoseologický, který vychází z otázky "proč?". Podstatou našeho poznání je skutečnost, že existuje rozdíl mezi tím, co je, a tím, co by mělo nebo mohlo být. Druhým principem je princip kauzality a formy, podstatou je, že potenciál je „vlastněn“, určitým nositelem, jeho obsah nabývá různé formy. Současně platí, že jeden nositel může nést více potenciálů různých rozměrů.”⁶

„Dalším principem je princip vývoje, to znamená skutečnost, že lidská společnost se učí ze svých předchozích praktických zkušeností a můžeme prohlásit, že podnikatelské prostředí permanentně nahrazuje staré příležitosti novými ohroženími, a proto je potřeba nahrazovat staré slabiny novými silnými stránkami.”⁷

Vymezení a měření podnikatelského potenciálu je zjišťováno pomocí metod, které se člení na metody :

- a) lokální,
- b) globální,
- c) totální.

Lokální metoda je věnovaná jen určitému detailu nebo úzkému segmentu podnikání, často se tyto techniky a metody přirovnávají k pohledu na věc lékaře specialisty.

Globální metoda spočívá v pohlížení na podnik jako na celek.

Podstatou totální metody je hluboké a komplexní zkoumání potenciálu firmy.

⁶ MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. str. 39.

⁷ MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. str. 40.

2.2 Konkurenční strategie

Při zdolávání pěti konkurenčních sil, kterými jsou potenciální noví výrobci, odběratelé, dodavatelé, možnosti substituce a konkurence v odvětví, existují tři potencionální úspěšné obecné strategické přístupy k předstížení jiných firem v odvětví, těmito strategiemi bývají, prvenství v celkových nákladech, diferenciacie a soustředění pozornosti. Někdy se firmy mohou rozhodnout pro sledování více než jednoho z uvedených přístupů, avšak je to možné jen zřídka. Efektivní využití kteréhokoliv ze strategických přístupu obvykle vyžaduje plné nasazení a podpůrná organizační opatření, jejichž účinek se při sledování více než jednoho hlavního cíle zeslabí⁸.

Prvenství v celkových nákladech

Prvenství v celkových nákladech vyžaduje zavést výkonné výrobní zařízení, důsledně sledovat možnosti ve snižování nákladů vlivem zkušeností, kontrolovat veškeré náklady, vyhýbat se nejistým úvěrům a minimalizovat náklady jakými jsou třeba např. náklady na vědu a výzkum, prodej, reklama. Jako nezbytnost je věnovat značnou pozornost kontrole nákladů v manažerské sféře. Když firma dosáhne nízkých nákladů, přináší jí to nadprůměrné výnosy bez ohledu na přítomnost konkurenčních sil. Nízké náklady jsou rovněž výbornou ochranou před soupeřením s konkurenty v odvětví.

Dosažení celkových nízkých nákladů vyžaduje získat vysoký relativní podíl na trhu, nebo jiné přednosti, jako je přístup k surovinám a podobně. Avšak sledování strategie nízkých nákladů si může velké počáteční kapitálové investice do technologie. Mezi rizika strategie prvenství v celkových nákladech patří technologické změny znehodnocující minulé investice či znalosti, nízké náklady nových účastníků a následovníků na získání znalostí díky tomu, že dokáží imitovat nebo jsou schopni investovat do nejmodernějšího zařízení, neschopnost postihnout žádané změny produktu či marketingu z důvodu přílišné pozornosti věnované nákladům a posledním z hlavních rizik je nákladová inflace, která zužuje schopnost firmy zachovat dostatečnou cenovou odlišnost, aby kompenzovala pověst konkurentovy značky nebo jiné přístupy k diferenciaci⁹.

⁸ PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. str. 35.

⁹ PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. str. 36 - 37.

Diferenciace

Diferenciace je druhou obecnou strategií, jejíž podstatou je diferenciace produktu nebo služeb nabízených firmou, vytvoření něčeho, co je přijímáno v celém odvětví jako jedinečné. Přístupy k diferenciaci mohou mít mnoho forem, jako je design, nebo image značky. V ideálním případě se firma odlišuje hned v několika znacích. Pokud se podaří dosáhnout diferenciaci, je výborným předpokladem pro získání nadprůměrných výnosů. Diferenciace přináší ochranu proti konkurenčnímu soupeření, protože zákazníci jsou věrni značce a tím i méně citliví vůči cenám. Dosažení diferenciace produkce může někdy bránit v získání velkého podílu na trhu. Často to totiž znamená vytváření exkluzivity, kterou si nemůže dovolit většina. Samozřejmě, že také diferenciace má řadu rizik, kterými jsou rozdíl v nákladech mezi konkurenty s nízkými náklady a firmami sledujícími strategii diferenciace může být příliš vysoký, zákaznickova potřeba diferenciace klesá a třetím rizikem je imitace, která snižuje úroveň diferenciace, což je běžný případ, stává-li se odvětví vyspělejší¹⁰.

Soustředění pozornosti

Třetí obecná konkurenční strategie nese název soustředění pozornosti, jedná se o soustředění pozornosti na určitou skupinu odběratelů, určitý segment může mít různé formy. Je zaměřena na principu vyhovět pouze jednomu zvolenému segmentu. Tato strategie vychází z předpokladu, že firma je schopna sloužit svému zvolenému strategickému cíli efektivněji a účinněji než její konkurenti. Výsledkem je, že firma buď dosáhne diferenciace, neboť slouží svému vybranému cíli lépe než ostatní, nebo vykazuje při této činnosti nižší náklady než ostatní, případně obojího. Strategie pozornosti může být použita k vytipování cílů, které jsou nejméně zranitelné z hlediska substitutů, nebo takových, kde je konkurence nejslabší. Soustředění pozornosti zahrnuje jinou řadu rizik než u předchozích strategií, rozdíl v nákladech mezi konkurenty v celém spektru a firmami se zvětší natolik, že eliminuje výhody v nákladech, které plynou ze sledování pouze určitého segmentu, rozdíly v žádaných produktech nebo službách mezi strategickým cílem a trhem se zúží a třetím rizikem uvádím, že konkurenti naleznou dílčí trhy uvnitř teritoria strategické cíle a zcela negují efekt soustředění pozornosti dané firmy¹¹.

¹⁰ PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. str. 37 - 38.

¹¹ PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. str. 39 - 40.

2.3 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda znamená to, že se podnik v něčem liší od svých konkurentů, za podmínek že tato odlišnost je vnímána konkurenty a samotným podnikem jako výhoda, díky které může být dosaženo lepšího podnikatelského výsledku.

V rámci bakalářské práce bude řešena problematika konkurenceschopnosti z hlediska diferenciací. Diferenciace poskytuje výhody, které může podnik využít.

Podnik se od svých konkurentů diferencuje, jestliže je ve své činnosti jedinečný. Diferenciace přitahuje buďto širokou skupinu zákazníků v daném odvětví nebo určitou skupinu se specifickými požadavky. Jedinečnost podniku, který se snaží o diferenciaci je hnací silou jedinečnosti. Mezi hnací síly jedinečnosti řadíme:

- a) výběr vhodné politiky,
- b) vzájemné vazby,
- c) časové plánování,
- d) geografickou polohu,
- e) vzájemné vztahy,
- f) získané poznatky a znalosti,
- g) integraci a měřítko velikosti.

Typickými druhy zvolené politiky vedoucí k diferenciaci jsou:

- a) nabídka zvláštních vlastností a výkonů výrobků či služeb,
- b) poskytované služby,
- c) použitá technologie,
- d) kvalita vstupů.

Jedinečnost často pochází z vazeb s dodavateli, kde je rozhodující koordinace s dodavateli a distributory, kterých podnik využívá. Diferenciace může také vzniknout dle toho, kdy podnik začal danou činnost provozovat.

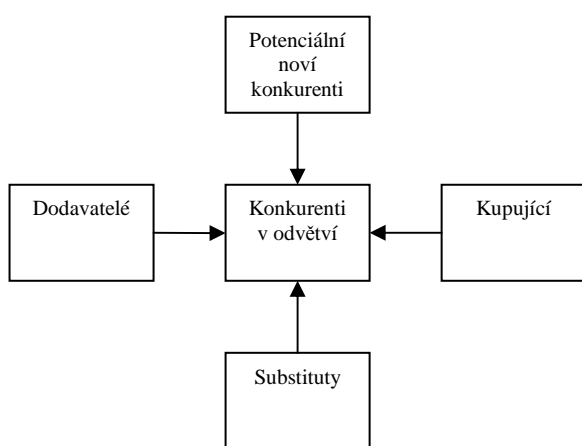
S diferenciací jsou spojeny obvykle vyšší náklady, které musí podnik vynaložit, aby byl jedinečný, protože jedinečnost vyžaduje, aby podnik vykonával potřebné činnosti lépe než konkurenti.

2.4 Metody a techniky

2.4.1 Porterova analýza

Podstatou formulování konkurenční strategie je uvedení podniku do vztahu k jeho prostředí. Ačkoliv relevantní prostředí je velmi široké a obsahuje sociální i ekonomické vlivy, klíčovým aspektem prostředí, v němž firma působí, jsou ta odvětví, v nichž soutěží. Struktura odvětví má velký vliv na určování konkurenčních pravidel hry, stejně jako na stanovení strategií firmě potenciálně dostupných. Vnější vlivy mimo odvětví jsou důležité především v relativním smyslu, jelikož vnější vlivy obvykle působí na všechny firmy v odvětví, je klíčová rozdílná schopnost firem vyrovnat se s nimi. Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách. Souhrnné působení těchto sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví. Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch.

Mezi 5 působících konkurenčních sil řadíme potenciální nově vstupující firmy, dodavatelé, odběratelé, substituty a konkurenci v odvětví.¹²



Obr. 1.1. Pět působících konkurenčních sil.¹³

2.4.1.1 Potenciální noví konkurenti

Potenciál nově vstupující firmy přináší do odvětví novou kapacitu, snahu získat podíl na trhu a často značné zdroje. To může vést ke stlačení cen nebo k růstu nákladů, a tím ke

¹² PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. str. 22 - 24.

¹³ PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. str. 25.

snížení ziskovosti. Podniky, které pronikají do odvětví z jiného trhu prostřednictvím akvizic, často využívají svých zdrojů k vyvolání otřesů. Hrozba vstupu nových firem do odvětví závisí na existujících překážkách vstupu v kombinaci s reakcí stávajících účastníků, kterou může vstupující firma očekávat. Jsou-li překážky vysoké nebo když nový účastník může očekávat ostrou reakci od zde zavedených konkurentů, je hrozba nových vstupů malá.

Existuje 6 hlavních překážek vstupu, kterými jsou úspory z rozsahu, diferenciací produktu, kapitálová náročnost, přechodové náklady, nákladové znevýhodnění a přístup k distribučním kanálům.

Úspory z rozsahu

Jde o snížení jednotkové ceny produktu v závislosti na zvyšování celkového objemu produkce za určité období. Tyto úspory z rozsahu odrazují nové účastníky tím, aby vstoupili na trh.

Diferenciací produktu

Diferenciací produktu, znamená, že zavedené firmy mají své zavedené značky a věrnost zákazníků vyplývající z minulé reklamy, servisu, rozdílnosti v produkci. Diferenciací vytváří překážku vstupu, neboť nutí nově vstupující firmy k vysokým nákladům na překonání existující loajality zákazníků. Diferenciací produktu je zřejmě nejdůležitější vstupní překážkou u produktů spojených s péčí o děti, volně prodávajících léčiv a kosmetiky.

Kapitálová náročnost

Nutnost investovat velké finanční prostředky jako podmínka konkurenceschopnosti vytváří vstupní překážku, zejména je-li nezbytné investovat do riskantní a nenávratné počáteční reklamy nebo do výzkumu a vývoje.

Přechodové náklady

Jsou jednorázové náklady, jež musí vynaložit kupující, přecházející od produkce jednoho dodavatele k produkci jiného dodavatele. Tyto náklady mohou zahrnovat prostředky

na přeškolení zaměstnanců, nákup zařízení, náklady na čas, design, potřebu technické produkce. Jsou-li tyto přechodné náklady vysoké, musejí nově vstupující nabídnout podstatné zlepšení v ceně nebo kvalitě produkce.

Přístup k distribučním kanálům

Překážku vstupu pro nově vstupujícího může tvořit i potřeba zajistit distribuci vlastní produkce. Vzhledem k tomu, že přirozené distribuční kanály už jsou zásobovány zavedenými firmami, musí nová firma přimět tyto kanály, aby akceptovaly její produkty, prostřednictvím cenových průlomů, podporou společné reklamy a podobnými způsoby, které však snižují zisk. Čím jsou velkoobchodní nebo maloobchodní kanály pro daný produkt omezenější, tím více je existující konkurenti svírají a tím těžší je vstup do odvětví. Stávající konkurenti svírají a tím těžší je vstup do odvětví.

Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu

Zavedené firmy mohou mít takové znevýhodnění v nákladech, jehož nemohou dosáhnout potenciální nově vstupující firmy, nehledě na jejich velikost a dosažené úspory z rozsahu. Rozhodující výhody jsou spojeny s následujícími faktory: vlastnictví technologie výroby, výhodný přístup k surovinám, výhodná poloha, zavedené firmy si měly možnost vybrat správnou lokalitu, vládní subvence, znalostní nebo zkušenostní křivka.

2.4.1.2 Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Jedná se o soupeření mezi již existujícími firmami v odvětví, soupeření má několik oblastí, jako například cenová konkurence.

Při existenci mnoha firem v odvětví je pravděpodobnost jednání, které se zaměřuje na zvyšování konkurenceschopnosti. Některé firmy obvykle věří tomu, že jejich nestandardní jednání projde bez povšimnutí. Dokonce i v případě relativně malého počtu firem, jde-li o vyrovnané soupeře z hlediska velikosti a dostupných zdrojů, dochází k nestabilitě, neboť soupeři mohou být náchylní ke vzájemnému boji a mají dostatek zdrojů pro vytrvalou a intenzivní odvetu.

Pomalý růst odvětví, při pomalém růstu odvětví se konkurence zvrhává v hru o podíl na trhu pro firmy, které usilují o expanzi. Zápas o podíl na trhu je pak mnohem vrtkavější než stav, kdy rychlý růst odvětví zajišťuje firmám možnost zlepšit výsledky, pokud udrží krok s vývojem odvětví, a kde všechny jejich finanční zdroje mohou být vyčerpány rozvojem v rámci odvětví.

Vysoké fixní nebo skladovací náklady, vytvářejí silný tlak na všechny firmy k naplnění kapacity, což často vede k prudkému snižování cen. Tento problém se týká mnoha základních surovin a materiálů. Rozhodující charakteristikou nákladů jsou fixní náklady ve vztahu k přidané hodnotě. Firmy vykazující vysokou míru nákladů v důsledku externích vstupů mohou pociťovat obrovské tlaky k naplnění kapacity, aby nebyly ztrátové, a to navzdory skutečnosti, že jejich celková míra fixních nákladů je nízká.

Nedostatečná diferenciací nebo přechodové náklady, projevují se tak, kde produkt nebo služba mají povahu komodity, řídí se zákazník při výběru především cenou a úrovní poskytování služeb, usiluje o co nejvýhodnější podmínky. Diferenciací produkce na druhé straně vytváří jakési izolační vrstvy proti konkurenci, neboť zákazník preferuje určitého prodejce a zůstává mu věrný.

Různorodost konkurentů, konkurenti liší se strategií, původem sílou osobnosti a vztahem ke svým mateřským společnostem, mají rozdílné cíle a metody přístupu ke konkurenci a eventuálně na sebe mohou navzájem narazit.

Vysoké překážky výstupu, jsou to překážky ekonomické, strategické a emocionální faktory, které nutí konkurující společnosti ke konkurenci v odvětví, přestože výnos z investovaného kapitálu je nízký nebo dokonce negativní. Hlavní příčiny překážek výstupu jsou specializovaná aktiva, fixní náklady výstupu, strategické vzájemné vztahy, emocionální překážky, vládní a sociální omezení, jsou-li vstupní překážky vysoké, nadbytečná kapacita z odvětví nemizí a firmy, které v konkurenčním boji prohrávají, se nevzdávají. Spíš se drží zuby nehty a vzhledem ke své slabosti se musejí uchýlovat ke krajním praktikám. Ziskovost celého odvětví může být v důsledku toho trvale nízká.

2.4.1.3 Substituty

Tlak ze strany substitutů, všechny firmy v odvětví soutěží v širším smyslu s odvětvími, která vyrábějí substituty. Substituty limitují potenciální výnosy odvětví tím, že určují cenové stropy, jež si mohou firmy v odvětví se ziskem účtovat. Čím atraktivnější je cenová alternativa nabídnutá substituty, tím pevnější je strop nad ziskovostí odvětví.

Identifikování substitutů znamená vyhledávání jiných produktů, které mohou splnit tutéž funkci jako produkt daného odvětví. Někdy jde o velice delikátní úkol, který může analytika zavést do oboru zdánlivě velice vzdáleného od původního odvětví. Substituční produkty, které si zasluhují největší pozornost, jsou ty, kterým jejich zlepšující se cenová pozice umožňuje přiblížit se produkci odvětví, nebo jsou vyráběny odvětvími, jež dosahují vysokého zisku.

2.4.1.4 Vyjednávací vliv odběratelů

Skupina odběratelů je silná tehdy, platí-li následující okolnosti, je koncentrovaná nebo nakupuje velké množství v relaci k dodavatelově celkovému objemu prodeje. Případá-li velká část prodeje na daného odběratele, stoupá tím důležitost jim uzavřeného obchodu. Velkoodběratelé tvoří významnou sílu zejména v případě, kdy se odvětví vyznačuje vysokými fixními náklady. Odběratelé vytvářejí znatelnou hrozbu zpětné integrace. Jsou-li odběratelé částečně integrováni nebo představují-li hrozbu zpětné integrace, jsou v postavení, kdy mohou požadovat ústupky. Produkt odvětví není důležitý z hlediska kvality odběratelovy produkce nebo jeho služeb, je-li kvalita odběratelovy produkce do značné míry ovlivněna daným produktem, jsou odběratele obvykle méně citliví na cenu.

2.4.1.5 Vyjednávací vliv dodavatelů

Dodavatelé mohou uplatnit převahu při vyjednávání nad ostatními účastníky odvětví hrozbou, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaných statků a služeb. Vlivní dodavatelé tak mohou z odvětví neschopného kompenzovat růst nákladů zvýšením vlastních cen vytlačit ziskovost. Podmínky, jež určují vliv dodavatelů, nejen podléhají změnám, ale často jsou mimo kontrolu firem. nicméně tak jako v případě odběratelů, může často firma zlepšit své postavení pomocí strategie. Může zvýšit svou hrozbu zpětné integrace, snažit se odstranit přechodové náklady a podobně.¹⁴

¹⁴ PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*.

Rámec pro analýzu konkurenta

Cílem této analýzy je vypracování profilu povahy a úspěšnosti pravděpodobných strategických změn. Existují čtyři komponenty pro tuto analýzu konkurenta:

- a) budoucí cíle,
- b) současná strategie,
- c) předpoklady,
- d) schopnosti.

Komponent budoucí cíle, zkoumá jeho záměry, je důležitý z mnoha důvodů. Znalost záměrů totiž umožní předvídat, zda je každý z daných konkurentů spokojen se svým postavením a dosaženými výsledky. Znalost konkurentových záměrů rovněž napomůže odhadnout, jak by reagoval na případné strategické změny.

Současná strategie, najít a rozpoznat konkurentovy cíle je rozhodující, protože pomáhá firmě, aby se vyhnula strategickým krokům vedoucím k rozpoutání války mezi konkurenty, kdy by považoval své cíle za ohrožené.

Předpoklady, dalším aspektem je identifikace všech jeho předpokladů, které se člení na předpoklady konkurenta o sobě samém a předpoklady o odvětví. Konkurentovy předpoklady o jeho vlastním postavení mohou, ale také nemusí být správné.

Poslední, tedy čtvrtou součástí analýzy jsou schopnosti konkurenta, tzn. realistické zhodnocení schopností konkurenta. Tím co zjistíme o konkurentovi rozdělíme do jeho silných a slabých stránek, které pak využijeme. Obecně vzato konkurentovy přednosti a slabosti mohou být zhodnoceny poměřením jeho postavení z hlediska pěti klíčových konkurenčních sil.

2.4.2 SWOT analýza

SWOT analýza je nástroj pro stanovení firemní strategické situace vzhledem k vnitřním a vnějším firemním podmínkám. Podává informace jak o silných, tak i slabých stránkách firmy, tak i o možných příležitostech a hrozbách.

Cílem firmy by mělo být omezit slabé stránky, a rozvíjet své silné stránky, dále snažit se předvídat a jistit se před případnými hrozbami. Pouze takto můžeme dosáhnout konkurenční výhody nad ostatními konkurenty.

Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci firmy. Vyhodnocují se především zdroje firmy a jejich využití a plnění cílů.

Příležitosti a hrozby plynou z vnějšího prostředí, které obklopuje danou firmu a působí na ni prostřednictvím nejrůznějších faktorů, kterým jsou zákonná nařízení, stav ekonomiky, měnový kurz aj.

Při sestavování SWOT analýzy se sepíše silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby do čtyř kvadrantů a do každého se umístí jeden z uvedených pojmů, k těmto pojmům se sepíše určitý počet faktorů ovlivňující firmu.

K určení nejdůležitějších faktorů definujeme jejich důležitost a pravděpodobnost výskytu. Toho je dosaženo použitím vah, které odrážejí pravděpodobnost výskytu daného faktoru.

3 ANALYTICKÁ ČÁST

3.1 Porterova analýza

Porterova analýza zahrnuje pět konkurenčních faktorů, přičemž společné působení těchto faktorů rozhoduje o schopnosti firmy obstát v daném odvětví.

Zákazníci

Zákazníci (hosté), kteří využívají ubytovacích služeb hotelu Imperial, jsou především zahraniční turisté ze západní Evropy a Ruska. Účelem jejich návštěvy bývají poznávací zájezdy, návštěvy sportovních událostí, probíhajících v Ostravě a okolí, jako je například Mistrovství světa v ledním hokeji či tenisový Davis cup. Tito návštěvníci setrvávají ubytování nejčastěji šest dní, v případě poznávacích zájezdů, a to pouze jedenkrát. Pokud však přicestovali za účelem sportovních zážitků je doba jejich ubytování závislá na délce trvání sportovní či kulturní události.

Druhou skupinou návštěvníků jsou lidé, kteří zvolili hotel za místo svých obchodních schůzek, jednání či pořádání podnikových školení, přičemž délka jejich setrvání v hotelu je v průměru 2 dny. Tito hosté využívají ubytovacích služeb hotelu průměrně třikrát ročně.

Ať už je důvod ubytování v hotelu jakýkoliv, zákazníci nehledají pouze místo, kde stráví noc, ale hlavně kvalitu, komfort a celkové kvalitní podmínky, zahrnující gastronomické a doplňkové služby.

Z výše uvedených priorit zákazníků vyplývá, že jejich hlavní prioritou není cena, ale kvalita, komfort a pohodlí, za které jsou schopni vynaložit vyšší finanční prostředky. Tyto náročné požadavky zákazníků jsou schopny splňovat v centru Ostravy dva hotely, hotel Imperial a hotel Atom, které disponují čtyřmi hvězdičkami kvality.

Potenciální noví konkurenti

Hrozba vstupu nových konkurenceschopných hotelů z krátkodobého hlediska pro hotel Imperial, je v tomto odvětví nízká. Existuje totiž mnoho překážek vstupu do odvětví, mezi které patří kapitálová náročnost výstavby, přestavby nebo modernizace hotelu. S tím související časová náročnost nejen výstavby hotelu, ale i administrativní náročnost v podobě založení společnosti a získání veškerých zákonem stanovených povolení a potvrzení. Dalším

faktorem, který stěžuje vstup nového konkurenta je známost, dlouhá historie a dobré jméno již existujícího a kvalitního hotelu a s tím spojené jeho dlouhodobé vztahy na různé cestovní kanceláře a reklamní agentury v oboru cestovního ruchu.

Dodavatelé

V současné době je velice široká nabídka dodavatelů nabízejících gastronomické výrobky, vlivem tohoto širokého množství dodavatelů jsou hotelu nabízeny různé velkoobtěratelské slevy na veškeré nápoje, které je prodáváno a nabízeno hostům v hotelových zařízeních, než jaké by měl malý odběratel či živnostník, což snižuje náklady na jednotlivé položky nápojů.

Hotel Imperial využívá služeb dodavatelů pro masné výrobky firmy Klemenc a Novaco, od kterých přijímá velkoobtěratelské slevy. Záložním dodavatelem v případě nepředvídatelného nedostatku je velkoobchod Makro. Koření a veškeré přísady na vaření společnost pobírá od dodavatelů Knor a Vitana. Zelenina je pobírána od společnosti Vitafruit.

Jako záložní dodavatel pro veškerý gastronomický sortiment slouží velkoobchod Makro.

Jak nápoje, tak i většina potravinářských výrobků jsou dováženy přímo do hotelu, a tím odpadají náklady, které by vznikly v případě, že by si odběratel sám zajišťoval dopravu potřebných surovin. Doprava dodavatelem surovin do hotelu se netýká velkoobchodu Marko, v tomto případě si hotel zajišťuje vlastní dopravu zboží.

Dodavatelé mají mnoho různých odběratelů a nejsou tak závislí pouze na jednom či malém množství odběratelů, což zvyšuje jejich vyjednávací pozici s odběratelem. V Ostravě je však vysoká koncentrace dodavatelů a tento stav podněcuje a zvyšuje konkurenci mezi dodavateli navzájem, z čehož profitují odběratelé.

Substituty

Substitutem stravovacího zařízení na odpovídající úrovni hotelu Imperial mohou být rozvíjející se exotické čínské či mexické restaurace. Dále klasické luxusní restaurace a zařízení, kterými jsou restaurace hotelu Atom, Koras a restaurace Zámeček.

Jako alternativní ubytování může sloužit zákazníkům nabízený rodinný apartmán nebo hotely nižší kategorie, avšak v tomto případě, kdy je pro hosty prioritou kvalita a luxus nemohou být tyto ubytovací jednotky plně konkurenceschopné, vlivem neochoty zákazníků

přejít na jiný styl a způsob ubytování. Hlavním a zároveň jediným konkurentem ve městě Ostrava, který disponuje srovnatelnými kvalitami službami jako hotel Imperial, je hotel Atom.

Konkurenti v odvětví

Konkurence stravovacímu zařízení hotelu jsou známé a tradiční restaurace a zařízení. V současné době vznikly a nadále vznikají restaurace, které jsou umístěny na neobvyklých místech, jako například na vrcholu vyhlídkové věže, posledním proskleném patře výškové budovy. Restaurace konkurují také svým specifickým prostředím uvnitř restaurace s kombinací vhodně sestaveného jídelního lístku, zaměřeného například pouze na mořské plody z určité oblasti.

Konkurence ve stravování je vysoká, v Ostravě existuje mnoho luxusních restaurací, které se narozdíl od hotelu zaměřují pouze na gastronomickou činnost, které věnují veškeré své úsilí a čas.

Konkurence v ubytování a s tím souvisejících služeb je na nižší úrovni než konkurence v gastronomických službách. O požadované zákazníky, tedy ty, kteří vyhledávají kvalitu a luxus a neváhají za tyto aspekty zaplatit vyšší finanční obnos, se ve většině případů v Ostravě dělí hotel Imperial a hotel Atom. Tyto dva hotely nemají celoročně vyčerpanou kapacitu lůžkových míst a proto se snaží získat do svého hotelu co největší počet návštěvníků. Tato snaha probíhá pomocí marketingových aktivit, jakými jsou reklama v časopisech cestovního ruchu, spolupráce s cestovními kancelářemi, kontaktování a zasílání nabídek sportovním svazům před zahájením nějaké mezinárodní sportovní události jako je například atletický meeting Zlatá tretra.

Shrnutí Porterovy analýzy

Z výsledku Porterovy analýzy vyplývá, že zákazníci, na které se hotel specializuje, jsou lidé, kteří hledají kvalitní zázemí a luxus a jsou schopni za tyto vysoké standardy zaplatit odpovídající finanční částku. Vyplývá také, že hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví je z krátkodobého hlediska nízká, protože existuje řada překážek, za hlavní je považován potřebný finanční kapitál a vysoká časová administrativní náročnost.

Hotel Imperial využívá svého velkého odběru nápojů a potravinářských výrobků u svých dodavatelů, kteří nabízejí cenové zvýhodnění a rabaty, což vede ke snížení nákladů na jednotku výrobku.

Pohled na substituty v rámci ubytování pro daný profil zákazníka nehraje v tomto případě téměř žádnou roli, protože nejsou adekvátní náhrady pro krátkodobé ubytování o daných podmínkách. Jiná situace nastává v substitutu hotelové restaurace, kde vzrůstá počet kvalitních specializovaných restaurací.

Hlavním konkurentem v odvětví je hotel Atom, který nabízí téměř totožné služby, stejné kvality jako hotel Imperial a také těží ze své vhodné alokace.

3.2 SWOT analýza

SWOT analýza je důležitým nástrojem pro podnik, protože podává informace jak o silných, tak i slabých stránkách firmy, tak i o možných příležitostech a hrozbách podniku.

Silné stránky : a) vysoká úroveň poskytovaných služeb, b) historie a tradice, c) finanční zajištění, d) alokace, e) vyjednávání podmínek s dodavateli.	Slabé stránky : a) ceny služeb, b) objem vykonávané práce zaměstnanců, c) jazyk internetových stránek, d) parkování.
Příležitosti : a) ekonomická situace, b) rostoucí zaměstnanost, c) informační technologie, d) vstup do Schengenského prostoru.	Ohrožení : a) měnový kurz, b) zákony, c) kulturní památky a krajinný ráz Ostravy a okolí, d) inflace.

Obr. 2 Matice SWOT

Silné stránky podniku

Mezi silné stránky podniku patří:

- a) historie a tradice,
- b) finanční zajištění,
- c) vyjednání podmínek s dodavateli,
- d) alokace,
- e) vysoká úroveň poskytovaných služeb.

Hotel těží ze své dlouholeté činnosti v oboru, ve kterém si získal dobré postavení a prestiž v rámci České republiky, využívá také své známosti mezi klientelou.

Od roku 2001, kdy hotel Imperial, a.s., koupila společnost Orco Property Group, disponuje hotel silným finančním zázemím nadnárodní společnosti, která spravuje mnoho realit a hotelů po celé Evropě.

Díky množství odebíraných surovin od mnoha dodavatelů, má společnost dobré vyjednávací podmínky s dodavateli.

K dobrému postavení hotelu, přispívá také jeho výborná alokace v centru města Ostravy, kde je zvýšený pohyb osob, dobrá infrastruktura, v blízkosti se nachází výstaviště a mnoho obchodů a obchodních center.

Hlavní devizou hotelu je úroveň a způsob poskytování ubytovacích a gastronomických služeb, díky nimž je oblíben a navštěvován především zahraniční klientelou z celého světa.

Slabé stránky podniku

Mezi slabé stránky podniku patří :

- a) ceny služeb,
- b) objem vykonávané práce zaměstnanců,
- c) parkování,
- d) jazyk internetových stránek hotelu.

Pokud upustíme od segmentace zákazníků, na kterou se podnik soustřeďuje, tedy movité zákazníky, upřednostňují kvalitu před cenou, logicky vyvodíme, že nastavené ceny

ubytování jsou pro širší veřejnost nepříjemné, totéž platí i o restauraci Mimosa a La Brasserie, umístěny v hotelu.

Objem vykonávané práce na některých pozicích zaměstnanců je natolik vysoký, že nelze zvládnout v určitých situacích v základní pracovní době a dochází k nadčasovým hodinám, což se týká především chodu restaurací a hlavně kuchyně, kde je potřeba více pracovní síly.

Hotel sice disponuje jak podzemním, tak i klasickým parkovištěm, které postačuje pro běžný chod hotelu, avšak při pořádání společenských akcí a určité obsazenosti hotelových pokojů vzniká nedostatek parkovacích míst u hotelu.

Internetové stránky hotelu jsou k dispozici v českém a anglickém jazyku, avšak chybí ještě další světový jazyk jakým je jazyk německý, francouzský, či španělský.

Příležitosti podniku

Příležitosti podniku plynoucí z vnějšího prostředí :

- a) ekonomická situace,
- b) rostoucí zaměstnanost,
- c) informační technologie,
- d) Vstup do Schengenského prostoru.

Příznivá ekonomická situace, kdy dochází k růstu průměrné mzdy a zvyšování kupní síly obyvatelstva, se zvyšuje pravděpodobnost návštěvy restaurací a ubytování v hotelu pro širokou veřejnost.

Dalším předpokladem je rostoucí zaměstnanost obyvatelstva, které se stává bohatším a obětuje větší část svých peněz na stravu v restauracích.

Velikou příležitostí je neustálý rozvoj informačních technologií, především internetu, což znamená pro hotel prezentaci formou internetových stránek po celém světě.

Nedávné rozšíření Schengenského prostoru, které usnadňuje pohyb cizích osob na našem území, dává šanci jednoduššího cestování.

Hrozby podniku

Mezi hrozby podniku plynoucí z vnějšího prostředí řadíme:

- a) měnový kurz,
- b) zákony,
- c) kulturní památky a krajinný ráz Ostravy a okolí,
- d) inflace.

V poslední době dochází k výraznému posilování české měny vůči všem světovým měnám, a proto se pobyty pro cizince v hotelu zdražují a musejí vynakládat větší peněžní prostředky než dříve. Tato situace je naopak výhodná pro české občany, kterým se díky posilování české měny snižují náklady na dovolenou v zahraničí a proto volí dovolenou právě tam. Tím hotel přichází o určitou část návštěvníků.

Možné ohrožení eventuálně vzniká v důsledku schválení určitých zákonů, které mohou mít za následek zvýšení daňových odvodů, zdravotního či sociálního pojištění. Dále je to možná změna odečitatelných položek z daňového základu.

Ostrava a blízké okolí nedisponuje právě velkým počtem kulturních památek, což hraje významnou roli při rekreaci a přílivu turistů do regionu, tímto následně trpí hoteliéři, kteří mají prázdné kapacity. Dobré světlo nevrhá také hornická činnost regionu na životní prostředí a čistotu okolí, které lidé při volbě svého místa dovolené berou jako jeden z hlavních faktorů.

Vzrůstající inflace oslabuje kupní sílu obyvatelstva.

Shrnutí SWOT analýzy

Ze SWOT analýzy vyplývá, že stěžejními silnými stránkami podniku jsou finanční zajištění a vysoká úroveň poskytovaných služeb, což jsou předpoklady pro úspěšnou konkurenci a případný boj s konkurenty v odvětví. Naopak slabými stránkami hotelu jsou nastavené ceny, které nejsou určeny pro širší veřejnost. Druhou slabinou je jazyk internetových stránek, který nedává možnost cizincům kteří nehovoří anglicky se seznámit s hotelem, cenami, podmínkami a ubytováním v hotelu. Mezi hlavní příležitosti podniku, které přicházejí z okolí patří vstup do Schengenského prostoru a růst informačních technologií, který dává hotelu prostřednictvím internetových stránek možnost se zviditelnit na celém

světě. Opakem, tedy hrozby podniku plynoucí z okolí patří na první místo posilování české měny vůči světovým měnám, což má za následek vynakládání větších peněžních prostředků pro cizince, kteří se chystají navštívit hotel.

3.3 Konkurenční výhoda

Mezi konkurenční výhody hotelu řadíme:

- a) zaměření hotelu na určitý segment zákazníků,
- b) geografická poloha hotelu,
- c) získané poznatky a zkušenosti,
- d) služby na vysoké úrovni,
- e) vysoká kapacita lůžek.

Podnik se zaměřil na segment zákazníků, kteří jsou finančně zajištění lidé a kteří vynakládají vysoké částky za ubytování a stravování. Tito zákazníci hledají kvalitu, za kterou jsou ochotni zaplatit vysokou cenu. V tomto spočívá strategie firmy, kdy se snaží diferencovat právě pro tento segment zákazníků.

Konkurenční výhodou je geografická poloha hotelu, který se nachází v centru Ostravy, v centru společenského dění a konání společenských událostí. Další hnací silou jedinečnosti jsou získané poznatky a znalosti, které získal hotel a manažeři mnohaletou historií a funkcí hotelu. Vědí jaké mají zákazníci požadavky a přání. V rámci konkurenční výhody, tedy uspokojování požadavků zvoleného segmentu, je nákup kvalitních vstupů, kde řadíme jak potravinářské výrobky a nápoje, které zákazníci ocení, tak i celkové vybavení hotelu, včetně pokojů, kde je dopřáváno hostům kvalitního zázemí. Součástí diferenciace jsou kvalitně poskytované služby, jakými jsou například vlasové studio, masáže, kosmetika, doprava na letiště, servis 24 hodin a další.

Konkurenční výhodou je také vysoká kapacita lůžek, která je někdy vyžadována při konání mezinárodních sportovních akcí, kdy je požadavek na ubytování veškerých týmů a jejich funkcionářů na jednom místě, které odpovídá požadovaným podmínkám. Vedle kapacity lůžek, je velkou výhodou, že hotel má zřízen kongresový sál, kde se uskutečňují veškeré společenské události a vše je pod jednou střechou a zajišťováno jedním organizátorem.

Další výhodou je, že hotel připravuje a kompletně realizuje všechny druhy společenských akcí, firemní, odborné, společenské události a rodinné oslavy. Událost je zabezpečena odpovídajícím gastronomickým servisem, jsou zajištěny také dekorace, květinové aranžmá, hudební a kulturní program, tisk menu a pozvánek, technické vybavení, tlumočnický servis, video a foto služby, hostesky, security, party stany a další doplňkové služby.

3.4 Návrh strategie

Strategie firmy bude spočívat v důkladnější marketingové činnosti, kdy se bude snažit o neustálý kontakt s cestovními agenturami jak vnitrostátních, tak hlavně mezinárodních, se kterými bude sjednáno partnerství o nabízení hotelu ve svých nabídkových katalozích. Dále bude kladen důraz na prezentaci hotelu na všech významných veletrzích cestovního ruchu a vytvoření nových propagačních materiálů se všemi nabídkami služeb. Tyto materiály budou určeny pro zahraniční klientelu a proto budou vydávány v anglickém, německém, francouzském a polském jazyce. Zvýšený zájem hotelu bude o pořádání jednotlivých konferencí různých oborových komor a společenských akcí, nabídky budou vyobrazeny v odborných podnikatelských časopisech a časopisech cestovního ruchu. Dalším krokem bude zvýšení známosti a propagace doplňkových služeb, a to : hotelového bazénu, sauny a masáží pro veřejnost, samozřejmě za vyšší cenu oproti jiným bazénům a relaxačním center, která však bude vynaložena za soukromí, čistotu prostředí, možnosti použití baru přímo u bazénu. Mohlo by být využito i večerní koupání, protože bazén disponuje prosklenou střechou a vše působí velice honosně. Za vytyčené marketingové cíle hotelu bude odpovědné marketingové oddělení podniku.

Pro zvýšení diferenciaci budou zkvalitněny některé pokoje na nejvyšší úroveň kvality, které budou vybaveny designově určitým stylem, s kvalitním nábytkem a komfortními službami. Funkčnost a luxusní vybavenost těchto pokojů bude mít za úkol přilákat do hotelu nejexkluzivnější hosty z celého světa. Tento projekt bude mít na starost hlavní manažer hotelu, který bude dohlížet na průběh projektu.

Budou také upraveny internetové stránky, které budou kromě českého a anglického jazyku k dispozici také v dalších světových jazycích a to v jazyku německém, francouzském a polském. Rozšířením nabídky jazyků se zvedne informovanost o nabízených službách hotelu a o možnostech stravení dovolené. Uvedení stránek do požadovaného stavu zajistí správce

počítačové sítě, který zajistí potřebné překladatele a následně zadá data na internetové stránky hotelu.

V restauračních zařízeních budou pořádány týdny jednotlivých světových kuchyní, např. italská, řecká, německá a další. Součástí těchto týdnů světových kuchyní bude výzdoba a dekorace dané země, jejichž týden právě bude probíhat. Frekvence těchto týdnů evropských kuchyní bude dvakrát měsíčně. Za jídelní menu daného státu bude odpovídat hlavní šéfkuchař hotelu. Za aranžmá a celkový vzhled bude zodpovědná externí aranžérka.

Dále se strategie firmy zaměří na stát Německo, který má podle statistiky největší návštěvnost ČR a to podíl 23 % ze všech zahraničních turistů, kteří navštívili naše ubytovací zařízení. Pro tento stát bude vytvořena speciální kampaň a speciální propagační materiál v německém jazyce .

3.5 Doporučení

Plyne, že hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví je z krátkodobého hlediska nízká, protože existuje řada překážek vstupu, za hlavní je považován potřebný finanční kapitál a vysoká časová administrativní náročnost.

Pokud upustíme od segmentace zákazníků, na kterou se podnik soustřeďuje, tedy movité zákazníky, upřednostňují kvalitu před cenou, logicky vyvodíme, že nastavené ceny ubytování jsou pro širší veřejnost nepřijatelné, totéž platí i o restauraci Mimosa a La Brasserie, umístěny v hotelu, řešením by mohly být levná meníčka a určitý počet pokojů nižší kvality, který by byl za přijatelnou cenu.

Změna internetových stránek, které jsou pouze v jednom světovém jazyku, budou přeloženy do dalších světových jazyků a jazyka polského. Dalším doporučením bude zkvalitnění některých pokojů, kdy každý vybraný pokoj bude vybaven v rámci určitého uměleckého stylu dobovým nábytkem.

V restauračních zařízeních budou pořádány týdny jednotlivých světových kuchyní, např. italská, řecká, německá a další. Součástí těchto týdnů světových kuchyní bude výzdoba a dekorace dané země, jejichž týden právě bude probíhat. Tyto týdny bude hrát hostům také hudba daného státu, což navodí patřičnou atmosféru.

Dalším krokem bude zvýšení známosti a propagace doplňkových služeb, a to : hotelového bazénu, sauny a masáží pro veřejnost, samozřejmě za vyšší cenu oproti jiným

bazénům a relaxačních center, která však bude vynaložena za soukromí, čistotu prostředí, možnosti použití baru přímo u bazénu.

Bude kladen důraz na prezentaci hotelu na všech významných veletrzích cestovního ruchu a vytvoření nových propagačních materiálů se všemi nabídkami služeb. Tyto materiály budou určeny pro zahraniční klientelu a proto budou vydávány v anglickém jazyce, kombinované buď s francouzským nebo německým jazykem.

Zaměří se na stát Německo, který má podle statistiky největší návštěvnost ČR a to podíl 23 % ze všech zahraničních turistů, kteří navštívili naše ubytovací zařízení. Pro tento stát bude vytvořena speciální kampaň a speciální propagační materiál v německém jazyce .

ZÁVĚR

Konkurenceschopnost hotelu Imperial je důležitým faktorem pro udržení svého postavení ve stále se rozvíjejícím podnikatelském prostředí v odvětví.

Být konkurenceschopný znamená, obstát a úspěšně konkurovat svým konkurentům v daném podnikatelském prostředí. A to jak z hlediska cenové, tak i kvalitativní konkurence výrobků a služeb.

Hlavním cílem této bakalářské práce byla analýza současného stavu provozovny Imperial, a.s., následné posouzení konkurenceschopnosti hotelu v rámci České republiky, nalezení konkurenční výhody a navržení vhodné strategie s cílem vhodně nadefinovat opatření vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Těchto cílů bylo dosaženo: pomocí Porterovy analýzy, z jejichž výsledků byla vytvořena SWOT analýza. Z výstupů SWOT analýzy byla vhodně zvolena konkurenční výhoda provozovny a strategie podniku.

Bakalářská práce byla strukturována do třech hlavních částí, kterými jsou charakteristika podniku, teoreticko - metodologická východiska a analytická část, návrhy a doporučení.

Charakteristika podniku byla členěna na dvě části, a to na společnost ORCO Property Group, v.o.s., která je vlastníkem provozovny hotelu Imperial, a.s., a hotelem Imperial, a.s., kterým se zabývala tato bakalářská práce.

Teoreticko - metodologická část obsahovala teoretická východiska, ze kterých bakalářská práce vycházela ve své analytické části.

Analytická část, návrhy a doporučení byly poslední hlavní částí bakalářské práce, v této části došlo k analyzování situace v podniku, zjištění stavu, navrnutí řešení a vhodných doporučení.

Výsledná doporučení, ke kterým se dospělo budou sloužit ke zvýšení konkurenceschopnosti hotelu a lepšímu dosahování vytyčených cílů. Hlavní doporučení se týkala marketingové činnosti, v podobě zvýšení kontaktu s cestovními agenturami a publikace hotelu v odborných časopisech. Důležitým je také návrh rozšíření jazyků internetových stránek hotelu, čímž dojde k vyšší informovanosti zahraničních klientů. Specifickým doporučením byl zájem hotelu o zvýšení své známosti v Německu, které tvoří nejpočetnější část zahraničních návštěvníků v ČR.

Z výsledků této bakalářské práce vyplynulo, že hotel Imperial je vysoce konkurenceschopný podnik, který při aplikaci výsledných doporučení může svou vysokou míru konkurenceschopnosti ještě zvýraznit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

KOZEL, R. a kolektiv. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006
ISBN 80-247-0966-X

MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.

PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1998. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ O. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. 1. vyd. Praha: Management press, 2004. 192 s. ISBN 80-7261-099-6.

SEZNAM ZKRATEK

a.j. - a jiné

a.s. - akciová společnost

Čedok - Česká dopravní kancelář

ČR - Česká republika

EU - Evropská unie

např. - například

str. - strana

tj. - to je

tzn. - to znamená

v.o.s. - veřejná obchodní společnost

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé bakalářské práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. 4. 2008

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Ondřej Urban, Čsl. armády 2961, Karviná - Hranice, 733 01

.....